08 | 事实比较：如何快速比较目标与结果？

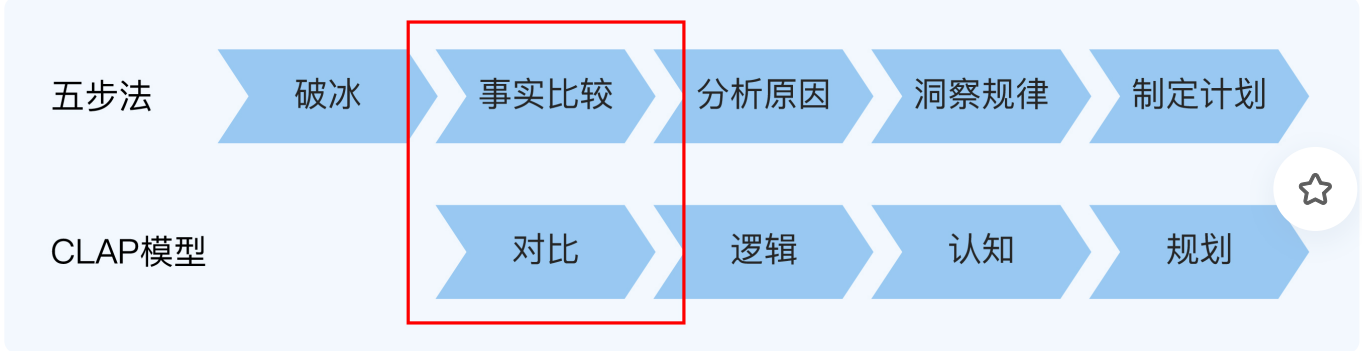
2021-02-22 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

讲述：张鹏
时长 13:43 大小 12.57M

你好，我是张鹏。

上一讲我为你介绍了召开高效复盘会议的“五步法”，带你了解了复盘会议的标准流程。其实五步法如果不算第一步破冰的话，第二步到第五步刚好对应 CLAP 模型的四个环节。



复盘的基石部分就是**对比**，也就是事实比较，毕竟如果脱离事实，一切都是空谈。

事实比较这一步听起来好像很简单，但实际上做起来还是有一定难度的。这一讲我就会和你分享事实比较的方法。

课前思考

- 事实比较到底是比什么?
- 目标怎么制定?
- 结果怎么描述?

课前导学

- 事实组成和目标来源
- SMART原则
- SCQA架构的4种形式

事实的组成

首先，我们要搞清楚事实包括什么，其实它由目标和结果两个部分组成。

目标可以分为两种，一种是**数据型目标**（Goal），比较容易用数据进行衡量，比如经营数据、运营数据、技术参数等，相对客观和简单；另一种是**里程碑型目标**（Objective），不太容易用数字进行衡量，一般需要用文字来进行描述，比如“新产品研发获得重大突破”等。

结果（Result）的情况往往会更复杂，大多数情况下最终的结果和当初设定的目标不太一样。

有些时候你会看到，有的结果和目标是可以进行比较的，比如超出了目标，或者没有达成目标。

还有些时候，因为某些原因，原来制定的目标“消失”了，或者产生的结果不在原定的目标设定范围之内。这时候，我们就要看实际的结果和项目的战略战术方向是否保持一致了。

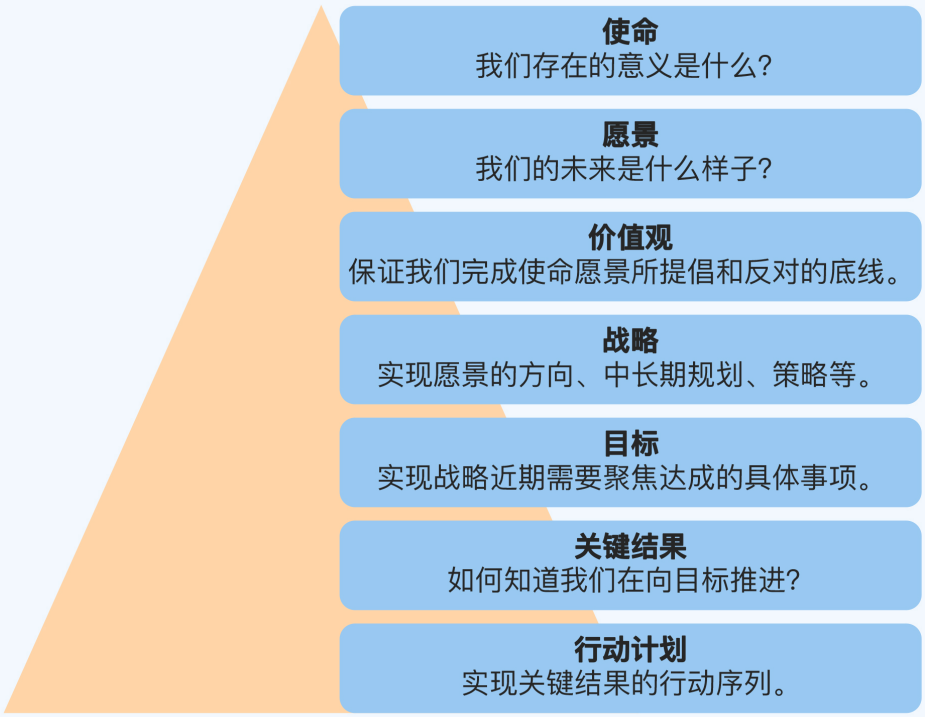
目标的来源

关于目标，我们要思考两个关键问题：

1. 目标从哪里来？或者说，目标是如何制定的？
2. 目标制定得合理合规吗？

如果清楚了这两个问题的答案，你将获得鸟瞰全局的视野，无论你在职场的任何阶段，都能**“做正确的事”**，而不仅仅是“**正确地做事**”。这样你就能够事半功倍，更容易获得晋升的机会。

公司的本质是一个商业组织，通过**创造价值**和**价值变现**来实现生存发展。一个公司如果想要有长久的生命力，就一定要有使命、愿景、价值观、战略、目标、结果和行动计划这样的东西，如下图所示：



> 使命是我们（公司）存在的意义，即我们解决了什么社会性、市场性的问题。
>
> 愿景是我们的未来是什么样子？比如：成为行业领导者，最佳产品提供商、受人尊敬的雇主等等。
>
> 价值观是保证我们完成使命愿景所提倡和反对的底线原则。

> 战略是实现愿景的方向、中长期规划、策略等。
>
> 目标是实现战略近期需要聚焦达成的具体事项。
>
> 关键结果是如何知道我们在向目标推进。
>
> 行动计划是实现关键结果的行动序列。

从图中可以看到，目标是上承战略，下接行动的。**目标与战略的匹配度，基本上可以反映出这个目标好还是不好。**它既是目标制定的标准，也是目标的审视标准。

了解这一点，你就不再是只能被动接受目标的小白了，而是已经有足够的能力去区分目标的好坏优劣，去“做正确的事”。

如果目标**和战略的匹配度可以定性**目标的好与坏，那目标的制定是否**符合 SMART 原则则是定量**了。

SMART 原则

如果公司很重视客户服务，那么客服部门的目标如果定成“增强客户服务意识”就很不明确，而定成“一个季度内，把客户满意度提升至 95%”或者“1 个季度内，在满意度不变的情况下，把客户响应时间缩短到 2 小时内”就更为精准和易于理解。

SMART 是由 5 个英文单词的首字母构成，它们分别是：

Specific：目标必须是具体的。

Measurable：目标是可以被衡量的。

Attainable/Aspirational：目标是可达成的 / 目标是有野心的。

Relevant：和其他目标的相关性。

Time-bound：目标是要有时间截止点的。

其中 A 有两种，这里补充说明一下：如果是确定性的目标，用 KPI 考核的，那么 A 就是 **Attainable**，强调**可达成**；如果是不确定的目标，用 OKR 管理的，比如创新项目，那么

A 就是 **Aspirational**（有野心的），强调**高挑战**。

用一句话来说，SMART 原则可以这么理解：要干什么？结果是什么？条件是什么？什么时间完成？

填写结果

看完目标，我们这里再看看结果。

对于**数据型目标的结果**，我总结了一个快速对比表格工具。

《跟着高手学复盘》

复盘工具包09

数据型目标及其结果快速对比表格

类别	目标	结果
新增	0	
消失		0
结果 = 目标		
结果 > 目标		
结果 < 目标		

张鹏 独立商业顾问，工信部数字化管理特聘专家

极客时间

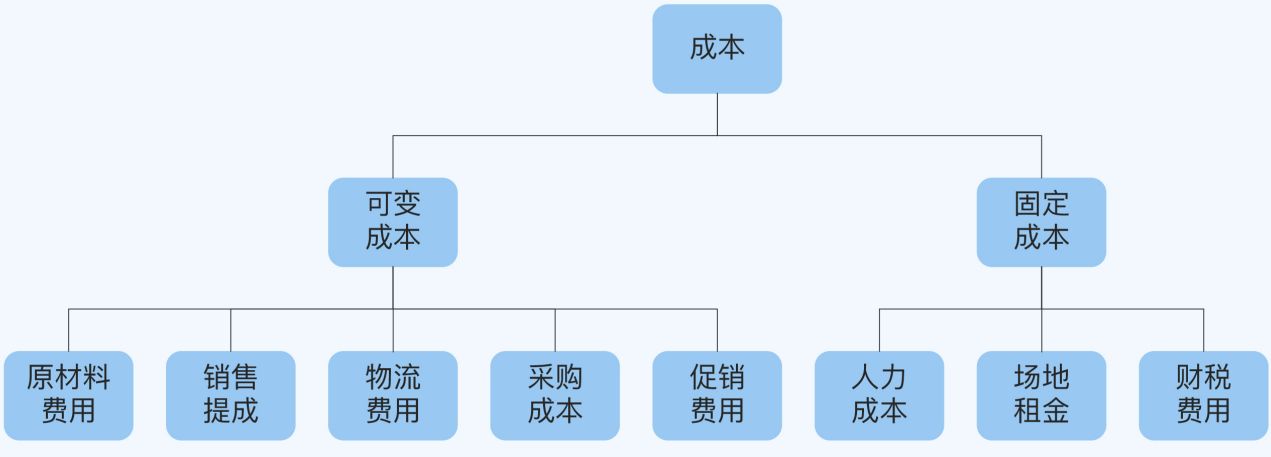
比如，某公司开发了三种产品 A\B\C，期待的销售额分别都是 100 万，针对的是不同的客群比如：品牌企业客户、非品牌企业客户、个人客户。而最后的结果是：A 产品销售了 200 万，B 产品销售额是 50 万，C 产品销售额是 5 万，填入上述表格之后，就是：

类别	目标	结果
新增	0	
消失		0
结果 = 目标		
结果 > 目标	A产品100万	A产品200万
结果 < 目标	B产品100万 C产品100万	B产品50万 C产品5万

这个数据 highlight 出来之后，就会在下一步的逻辑分析中，进一步分析 ABC 卖得好还是不好的原因到底是什么。

对于**里程碑型目标的结果**，我们可以用第 6 讲中介绍的**逻辑树**进行整理，也就是基于 MECE 原则逐层分解。

比如分析成本升高的问题，就可以把成本按照“固定成本 / 可变成本”的逻辑树先列出来，进一步分析到底是哪些项目上升导致的问题。



对齐

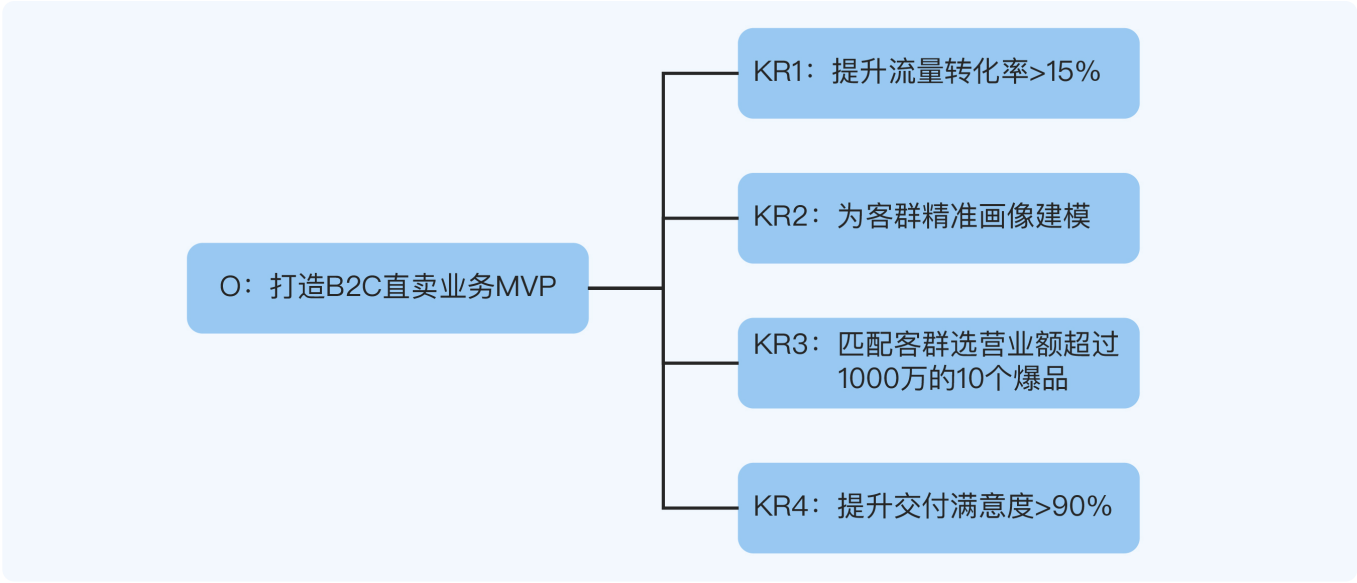
对于自己团队内的目标和结果，我们可以独立地完成对比工作；但如果涉及跨部门的项目或者更大范围内的业务，我们可能无法把自己团队的结果与更高层次的目标直接进行对

比，这时候就可以用另一个办法，**对齐（Align）**。

对齐是指，让里程碑型目标的结果要和公司战略目标的方向保持一致，或者说有直接的因果关系。无论是在一开始设定目标的时候，还是在复盘做事实比较的时候，对齐都特别的重要。

你还记得我在开篇词中讲的那个案例吗？我的一位朋友从用户运营做到了助理副总裁，他在公司做业务复盘的时候，提出把 C2C 模型改为 B2C 模型，然后自己内部创业去做 MVP（Minimum Viable Product，最小化可用原型），并且采用 OKR 的方式来进行管理和沟通。

下面这张图展示了他的 OKR 规划：



内部创业的第一年，他并没有达成经营目标约定的数字（KR3）。但是在年底复盘的时候，他还是做出了一个结果——**成功打造了 B2C 的运营团队**，这个很关键。

选品和客群有关（KR2），虽然客群选择出了偏差，但是他成功打造了 B2C 的运营团队，相当于解决了 OKR 中的两个关键结果（KR1&KR4），流量转化率和交付满意度。他**对齐了“打造 B2C 直卖业务 MVP”这个目标**，依然算是取得了成功。

如果复盘的时候，他只是泛泛地说“锻炼了队伍”“开拓新业务”“打硬仗”之类的话，领导估计就不会买单给支持了。

所以事实比较的时候，需要找到**结果与战略目标之间的关系**：

如果属于增强循环的因果关系，即使没有达成预定目标，依然不失为好结果。反之，如果结果和战略目标之间并没有这种关系（包括结果与战略目标是**反向关系**或**无关**），就属于不好的结果。

SCQA 架构

即使是好的结果，在复盘会议上把来龙去脉讲清楚，也很关键。这里，我介绍一个把事实讲清楚的方法，**SCQA 架构**。

SCQA 架构是结构化表达的一种语言范式，四个字母分别代笔 **Situation（情境）**、**Complication（冲突）、Question（问题）和 Answer（答案）。**学会 SCQA 框架，会提升你表达的结构性，突出重点。

根据不同的目的或者表达重点，SCQA 框架可以分为以下 4 种形式：标准式、开门见山式、突出忧虑式和突出信心式。你想强调什么，就先说什么。

1. 标准式

第 1 种是标准式，SCA，也就是情境 - 冲突 - 答案。这种形式适合一般的事实描述。

“你有没有遇到过这样的客户？她每天带孩子来体验你家的产品，孩子喜欢得不肯走，似乎觉得什么都好。但是最后要成交的时候，她又觉得价格贵了。”

这是在讲述“价格认知”这个概念的背景，也就是 **S 情境。**

“真的是因为她没钱吗？不一定，你可能会发现，她住的小区和开的车都很高档，因为**没钱和不舍得花钱**是两回事儿。那么有没有什么办法，可以让这些有钱却不舍得花钱的客户变得肯花钱呢？”

这是指出了一个和常识的不一样的地方，也就是 **C 冲突。**

“今天我来跟大家讲一下我遇到这类客户是怎么做转化的，看看对大家是否有帮助……”

这是给出了 **A 答案**。

2. 开门见山式

第 2 种是开门见山式，ASC，也就是答案 - 情境 - 冲突。这种形式适合抛出自己的主张，得到大家的重视。

“我今天要向大家汇报一下我们的工作结果，关于把公司的 C2C 匹配模型改为 B2C 精品直卖模型的 MVP 构想。”

这是开门见山地直接给出自己的主张“改变平台模型”，也就是 **A 答案**。

“公司从创始以来一直使用 C2C 平台匹配模型，一端是海量的产品，另一端是无限宽广的人群，平台靠收交易佣金做价值变现。”

这是描述之前的 C2C 匹配情况和商业模式，也就是 **S 情景**。

“但是用户在我们的平台上并不清楚如何选择适合他们需求的产品，包括产品的品质如何，价位是否虚高，好评是不是由水军刷出来的。现实的结果是，虽然我们在流量端做了重金投入，但是只有极少数商家获得了高额营收，而绝大多数商家并没有太多成交量。这样下去，靠收交易佣金的平台模式很难取得成功，这两年的经营数据也证实了这一点。”

这是指出“实践证明 C2C 并没有解决客户问题”，也就是 **C 冲突**。

用“背景 - 冲突 - 答案”的开门见山式和团队沟通，你的第一句话，就是重点。

3. 突出忧虑式

第 3 种是突出忧虑式，CSA，也就是冲突 - 情境 - 答案。这种形式适合 highlight 问题，引发关注。

“哎呀，返券优惠再这么搞下去，公司就没有利润了，年底大家的奖金就泡汤了。”

听到这句话的时候，估计大家心里都要咯噔一下，这是 **C 冲突**。

“还好，我们项目组做过一个新模式的数据分析以及小规模测试，如果按照我们的策略在全公司范围内推广，这个季度可以在不影响营收的前提下，降低折扣点。”

听到这句话，一颗悬到嗓子眼的心总算是放下来了，这就是 **S 情境。**

“目前还缺一个资深的运营经理，如果能来一个这样的人，我们有把握把返利降低 10 个点，这些都是利润。”

这是 **A 答案**，要一个资深运营经理的 head count，事情就搞定了。

突出忧虑式，关键在于强调冲突，引导听众的忧虑，从而激发对背景的关注，和对答案的兴趣。

4. 突出信心式

第 4 种是突出信心式，QSCA，也就是问题 - 情境 - 冲突 - 答案。这种形式适合有创新想法向老板（广义的老板包括投资人、媒体等）申请政策和资源。

“今天全人类面临的最大威胁是什么？”

这是引发大家（投资人）对未来的思考，也就是 **Q 问题**。

“在过去的几十年里，科技高速发展，人类拥有的先进武器可以摧毁地球几十次。”

这是现实情况，也就是 **S 情景**。

“但是我们拥有了摧毁地球的能力，却没有逃离地球的方法。”

这是现存的矛盾，也就是 **C 冲突**。

“所以，我们今天面临的最大威胁，是没有移民外星球的科技，我们公司将致力于私人航天技术，在可预见的未来，实现火星移民计划。”

这是 **A 答案**。

上面这段话就是埃隆·马斯克说过的，**火星移民计划**用这种表达框架来介绍，是不是突然觉得靠谱多了？试想一下，如果你用这样的框架在复盘的时候申请一个内部创业项目，是不是更有机会？

小结

在这一讲，我为你介绍了在事实比较这一步快速比较目标与结果的方法。现在，我们回顾一下重点内容。

1. 事实包括两个部分，目标和结果。目标又可以分为数据型目标和里程碑型目标。
2. 一个目标设定得好不好，主要看目标定性时是否与公司的战略对齐，定量时是否遵循 SMART 原则。
3. 数据型目标的结果，可以用我总结的快速对比表格来对比；对于里程碑型目标的结果，可以遵循 SCQA 框架进行逻辑组织和表达，这样可以极大地提升复盘会议的参与度。

思考题

这就是这一讲的全部内容了，最后留一道思考题给你。如果让你对现在或曾经负责的某个项目进行事实对比（里程碑型目标及其结果），你会采用 SCQA 框架中的哪种形式（SCQ/ASC/CSA/QSCA）来描述呢？请你试着描述一下，并说明选择这种形式的原因。

欢迎你把答案写在留言区，和我一起讨论。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 07 | 五步法：如何召开一次高效的复盘会议？

下一篇 09 | 分析原因：梳理逻辑时怎样找到切入点？

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。